

視点(2129)

(百貨店・GMS編)

I Saw All America (その317) !!

— 唯一元気な百貨店「ノードストローム」 —

アメリカの百貨店・PDS (GMSの進化版) の総合業態のグレード別のランク付けは次の通りです。

上クラス	ニーマンマーカス、サックスフィフスアベニュー
中の上クラス	ノードストローム、ブルーミングデールズ
中の中クラス	メイシーズ
中の下クラス	シアーズ、J Cペニー、コールズ
下クラス	ウォルマート、ターゲット

アメリカの百貨店及びPDS (プロモーションナリー・デパートメント・ストア) は全体的に苦戦しています。その苦戦の原因は次の通りです。

- ①ウォルマートやターゲットのDS (総合ディスカウントストア) による下からの切り崩し
- ②アマゾン等のネット通販による中の中レベルのグレード業態の切り崩し
- ③経年劣化やネット通販の攻勢により核店の大量退店が起こり、RSCがデッドモール化 (廃モール化) あるいは弱体化
特に「メイシーズ」「シアーズ」「J Cペニー」が200~400店の規模で退店を始め、RSCがデッドモール化しています。アメリカの百貨店やPDSは特定に分野に絞った上で百貨を提供するスペシャリティ百貨店であるため、RSCの複数の核店の1つとしてのポジショニングでないと成立しません。それゆえに、RSCの弱体化はスペシャリティ百貨店にとって命取りです。事実、アメリカのRSCは2年間で140ヶ所が減少し、現在1,220ヶ所となっており、理論上はまだ200~300ヶ所過剰です (SC全体は現在増加中でRSCのみが減少中)。

いずれにしても、アメリカでは百貨店やPDSの成立性は低下しています。ただ、一方において、SCの成熟期はSCの多様化の時代ですので、「1つの固有エリア、あるいは1つの固有マーケットの中で、もう1つあって欲しいSC=斬新なSC」は新たに出現し、RSCの新陳代謝は活発化しています。

このような中で「ノードストローム」のみが唯一元気な百貨店として存在しています。

<ノードストロームの概要> (2016年)

売上高	約150億ドル (1兆5000億円=100円換算)	
店舗数 (2017年7月末)	323店 (平均46億円・大型店80~100億円)	
	ノードストロームフルラインストア	123店
	ノードストロームラック	227店
	その他	8店

百貨店業界はメイグループとフェデレーテッドグループの1位・2位が合併し、メイシーズグループとなり、それまでは2.5体制 (ノードストロームは0.5) でした。しかし2位が空席となり、かつメイグループの核店調整による退店の跡をノードストロームが出店したため、ノードストロームは急速にこの10年間は成長してきました。このノードストロームが他の百貨店やPDSが苦戦している中で、唯一元気な企業なのは次の理由です。

- ①ノードストロームは、百貨店の中でネット販売に先陣を切って対応して、O2O (オンライン to オフライン、オフライン to オンライン) のクロスチャネル (リアル店舗とバーチャル店舗の送客システム) が精度高くシステム化していること。
- ②ノードストロームラックを百貨店のサブ業態化 (廉価業態として、もう1つのブランド化) して、低価格志向に対応していること。ノードストロームラックは、ノードストロームのアウトレットストア (在庫処理業態) としてスタートしましたが、今やノードストロームのサブブランド (ユニクロのジーユー的位置づけ) 化して、3分の1はノードストロームの在庫処理、3分の1は自主仕入、3分の1はPBによりMDingを展開していること。

ノードストロームがクロスチャネル (リアル店舗とバーチャル店舗の相互送客システム) の完成度が高い理由は次の通りです。

- ①ノードストロームの中の上グレードの中で、エレガント志向の婦人ファッション、トラッド志向の紳士ファッション志向の独自商品企画が優れていること
- ②ノードストロームの店員のコンサルティング販売 (パーソナルスタイリスト) による接客サービスが卓越しているため、オンラインの客がリアル店舗に誘導されることにより、より満足の高い買物ができること

このように、リアル店舗とバーチャル店舗が互いに相乗効果を出すためには「より良いMDing」と「より良い接客サービス」が必要であり、メイシーズがネット販売に力を注いでもうまく行かないのは商品と接客サービスに課題があるからです。

(株)ダイナミックマーケティング社[†]

代表 六 軍 秀 之